

**ENTENDENDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM CADEIAS DE
SUPRIMENTOS: LEVANTAMENTO COM O USO DE REVISÃO SISTEMÁTICA
DA LITERATURA**

***UNDERSTANDING THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SUPPLY
CHAINS: SURVEY BY USING A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW***

Andréia de Abreu (UFSCAR) *andreiabreu11@gmail.com*

Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara (UFSCAR) *rosane@dep.ufscar.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/652>

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos é um tema emergente no campo do conhecimento da Gestão da Cadeia de Suprimentos. A principal justificativa está na necessidade em entender sua dinâmica também na esfera das relações entre pessoas, posto que a integração de funções organizacionais intra e interorganizacionalmente e o estabelecimento de objetivos comuns são reconhecidas como dependentes das atitudes profissionais de troca de informações, confiança, resolução conjunta de problemas e compartilhamento mútuo de conhecimento. O objetivo deste artigo é levantar como o tema Gestão de Recursos Humanos em Cadeia de Suprimentos vem sendo trabalhado na literatura, visando identificar quais perspectivas são consideradas e o conteúdo delas. Para tanto, realizou-se uma revisão de literatura, usando o método de revisão sistemática da literatura. Os resultados apontam haver ainda poucos estudos sobre a temática, porém um interesse crescente. As perspectivas sendo trabalhadas pela literatura são: (a) os fatores motivadores da necessidade em entender e aplicar a gestão de recursos humanos na gestão das cadeias de suprimentos, (b) as práticas de recursos humanos voltadas à gestão das cadeias de suprimentos e (c) o perfil do profissional adequado para o desenvolvimento das atividades em cadeias de suprimentos. A gestão de recursos humanos voltada às necessidades da gestão da cadeia de suprimentos pode ser um meio para as empresas alcançarem a configuração interna e externa necessária ao bom desempenho na cadeia.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos; Gestão de recursos humanos; Revisão sistemática da literatura

Abstract

The Human Resources Management is an emerging subject in the Supply Chain Management in the knowledge field. The main justification is in the need to understand its dynamics also in the interpersonal relationship scope, once the integration of functions on an intra- and inter-organizational basis and the establishment of common objectives are recognized as dependent on professional attitudes such as information, confidence, joint resolution of problems and mutual share of knowledge. The aim of this article is to evaluate how the Human Resources Management in Supply Chains is being addressed in literature, so as to identify what perspectives are taken into account and their content. In order to accomplish that, a literature review was performed using the systematic literature review method. The results indicate there are few studies on the subject, but an increasing interest. The perspectives being worked by literature are: (a) the factors motivating the need to understand and apply the human resources management in the supply chains management, (b) the human resources practices towards the supply chains management and (c) the appropriate professional profile for the development of supply chains activities. The human resources management directed to the supply chain management needs can be a way for the companies to reach the in-house and external setting required for a good performance in the chain.

Keywords: Supply chain management; Human resources management; Systematic literature review

Artigo recebido em: 18/06/2013

Artigo aprovado em: 17/04/2014

1. Introdução

Ainda que o conhecimento em gestão da cadeia de suprimentos (SCM – *Supply Chain Management*) venha sendo explorado de modo conciliado com áreas de confluência como logística e transportes, gestão de operações e gestão de compras e suprimentos, o desenvolvimento de estudos em outras áreas do conhecimento tem sido apontado como

igualmente preponderante em razão das mudanças ocorridas no contexto de mercado (CARTER; ROGERS, 2008; GIMÉNEZ; LOURENÇO, 2008; RAO; GOLDSBY, 2009; OMAR *et al.*, 2012; GUNASEKARAN; NGAI, 2012).

Entre essas áreas, destaca-se a Gestão de Recursos Humanos. Atualmente, configura-se como um tema emergente no campo de conhecimento da gestão de cadeia de suprimentos: os primeiros estudos datam do início da década de 2000, com maior propulsão na publicação de artigos científicos a partir da segunda metade da mesma década.

A justificativa comum está na necessidade em entender os elementos da gestão da cadeia de suprimentos também na esfera das relações entre pessoas. É amplamente reconhecido pela literatura que esse campo envolve a integração de funções organizacionais intra e interorganizacionalmente e o estabelecimento de objetivos comuns (MENTZER *et al.*, 2001; CROXTON *et al.*, 2001; ESPER *et al.*, 2010) que, por sua vez, depende de atitudes profissionais colaborativas por meio da troca de informações, confiança, resolução conjunta de problemas e compartilhamento mútuo de conhecimento (FUGATE *et al.*, 2006; WHIPPLE; RUSSELL, 2007; FAWCETT *et al.*, 2008).

Myers *et al.* (2004) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos é intensamente centrada no fator humano. Porém, apesar do reconhecimento, há poucos estudos relacionando ambos os temas. Alguns autores destacam essa escassez, ao mesmo tempo em que ressaltam a importância da temática (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; SHUB; STONBRAKER, 2009; LENGNICK-HALL *et al.*, 2012; BARNES; LIAO, 2012). Seus estudos, baseados em revisão de literatura e pesquisas empíricas, evidenciam a relação entre o envolvimento e o preparo profissional das pessoas em suas atividades laborais e o impacto no desempenho da cadeia.

Outra justificativa destacada é o fato de somente os aspectos tecnológico/estrutural no funcionamento de uma cadeia não serem suficientes para o seu bom desempenho: os aspectos de natureza humana/comportamental são igualmente essenciais. Nesta perspectiva, propõe-se que os princípios da gestão de recursos humanos (comportamento organizacional, cultura organizacional, motivação, socialização) são primordiais na definição dos mecanismos de responsabilidades e inter-relacionamentos nas operações em cadeias de suprimentos.

Conforme Richey *et al.* (2006) apontam, apesar dos recursos financeiros, tecnológicos e estruturais, bem como a visão baseada no mercado, serem essenciais para a eficiência e eficácia de uma cadeia de suprimentos, o modo como as pessoas irão operacionalizar esses

recursos no desenvolvimento de suas atividades profissionais dentro das empresas é que realmente viabilizará o alcance do desempenho positivo desta cadeia.

Soma-se a isso o entendimento de que o ganho de vantagem competitiva em cadeias de suprimentos é obtido com o resultado da combinação de fatores externos e internos à empresa (MENTZER *et al.*, 2001; LAMBERT *et al.* 2005; JUTTNER *et al.*, 2007). A maior parte dos estudos sobre os fatores internos explora os aspectos operacionais em termos de filosofias e práticas, mas pouca atenção é dada às práticas de gestão de recursos humanos. Por sua vez, a dimensão humana, como por exemplo conhecimento e comprometimento, está sendo cada vez mais reconhecida como facilitadora na adoção e no desenvolvimento destas filosofias e práticas operacionais (GOWEN III; TALLON, 2003; TELLER *et al.*, 2012).

Essas constatações corroboram com aquilo que a literatura sobre gestão de recursos humanos aponta. Para esta área, a gestão de pessoas é aceita como uma variável de influência positiva no desempenho das organizações, posto serem formadas por pessoas e o resultado do seu trabalho (BECKER; GERHART, 1996; FERGUSON; REIO JUNIOR, 2010; JABBOUR *et al.*, 2012). Por isto, são tantos os estudos tentando entender como induzir o desempenho humano para o alcance dos objetivos organizacionais, estendendo-se para aplicação em cadeias de suprimentos. No entanto, como esta aplicação é relativamente recente, há a necessidade de mais pesquisas que abordem o tema.

É justamente nesse cenário que esse trabalho se baseia e se justifica, considerando que a pouca existência de trabalhos conciliando os princípios da gestão de recursos humanos com a gestão da cadeia de suprimentos não significa falta de pertinência ou impossibilidade de aplicação prática do tema. Pelo contrário: pode significar uma lacuna na literatura (ROSSETI; DOOLEY, 2010).

Assim, questões relacionadas ao desenvolvimento das atividades profissionais em cadeias de suprimentos surgem, tais como: (a) quais competências e habilidades profissionais, em termos técnicos e comportamentais, são necessárias para o exercício das atividades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos? (b) quais tipos de treinamentos são necessários? (c) qual o papel dos gestores de cadeia de suprimentos e perfil adequado? (d) qual a contribuição da gestão de pessoas no alinhamento entre áreas funcionais intra e interorganizacionalmente?

Desta forma, o objetivo deste artigo é levantar como o tema Gestão de Recursos Humanos em Cadeia de Suprimentos vem sendo trabalhado na literatura, visando identificar

quais perspectivas são consideradas e o conteúdo delas. Para tanto, utiliza-se a técnica de revisão sistemática da literatura sobre gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos.

O artigo está estruturado em seções. Nesta, apresenta-se a introdução. A seção 2 dedica-se à apresentação do método de pesquisa, onde os estágios adotados para a revisão sistemática da literatura são descritos. Na seção seguinte (seção 3), os resultados da revisão são expostos e estruturados em subseções, a fim de construir uma linha de raciocínio sobre a temática. Por fim, na seção 4 estão as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

2. Método de pesquisa

Nas pesquisas em que se exige certo ineditismo e originalidade na contribuição, a revisão bibliográfica exerce papel preponderante. Portanto, conduzi-la de forma sistemática e rigorosa é essencial para confiabilidade dos resultados apontados no trabalho, bem como para a formação de conhecimento numa base sólida a partir dele (WEBSTER; WATSON, 2002).

Uma alternativa para a revisão da literatura é o método de revisão sistemática (TRANFIELD *et al.*, 2003). A revisão sistemática é um método científico para busca e análise de artigos de uma determinada área da ciência, visando definir o limite da pesquisa que se deseja desenvolver a partir de uma perspectiva científica. Difere-se da forma tradicional por adotar um processo transparente, replicável e científico, além de permitir identificar contribuições científicas relacionadas a um determinado assunto.

Denyer e Tranfield (2009, p.671) definem a revisão sistemática como sendo um “método específico de localização dos estudos existentes, seleção e avaliação das contribuições, análise e síntese das informações, descrição das evidências de modo a permitir conclusões claras e confiáveis sobre o tema em estudo”.

Este trabalho se baseia numa adaptação do modelo de revisão sistemática proposto por Tranfield *et al.* (2003), apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Método utilizado para revisão sistemática

Estágio 1 – Planejamento da revisão
Proposta de revisão
Desenvolvimento do protocolo de revisão
Estágio 2 – Condução da revisão
Identificação da pesquisa

Andréia de Abreu, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Seleção dos estudos
Extração dos dados
Síntese dos dados
Estágio 3 – Relatório
Resultados

Fonte: Adaptado de Tranfield *et al.* (2003)

As próximas subseções tratam da explicação do desenvolvimento de cada estágio.

2.1 Estágio 1: planejamento da revisão

A proposta desta revisão é identificar quais perspectivas, teóricas e práticas, da gestão de recursos humanos no gerenciamento das cadeias de suprimentos vêm sendo consideradas e propostas pela literatura. Para tanto, foi elaborado um protocolo de pesquisa objetivando um plano de busca e critérios de inclusão dos artigos, representado no Quadro 2.

Quadro 2 - Protocolo de pesquisa

1. Acesso às bases de dados: Scopus, EbscoHost e Scielo, utilizando os termos de busca “*supply chain management and human resources management*” no título do artigo, resumo ou palavras-chave.
2. Acesso à base digital do Banco de Teses e Dissertações da Capes, utilizando a busca avançada com os termos “gestão da cadeia de suprimentos e gestão de recursos humanos”.
3. Acesso aos anais dos eventos relacionados à área da Engenharia de Produção: Enegep, Simpep e Simpoi, utilizando os termos de busca “*supply chain management, human resources management, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de recursos humanos*”.

Fonte: Elaborado pelas autoras

2.2 Estágio 2: condução da revisão

A revisão de literatura iniciou-se pelo estudo de trabalhos sobre gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos publicados essencialmente em artigos internacionais, pois a busca sistemática revelou a inexistência de trabalhos nacionais específicos sobre o tema.

Andréia de Abreu, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

As bases de dados eletrônicas Scopus, EbscoHost e Scielo foram consultas retrospectivamente até o ano de 2012. Os termos de busca utilizados foram “*supply chain management and human resources management*” no título do artigo, no resumo e nas palavras-chave. Ressalta-se que os termos foram utilizados conjuntamente, pois ainda não há termo único especificando o tema, ao contrário do que ocorre em outras conciliações de áreas do conhecimento, tais como: *Demand Supply Chain (gestão da demanda)*, *e-Supply Chain Management (gestão da informação virtual na cadeia)*, *Sustainable Supply Chain Management (gestão sustentável da cadeia)*, *Supply Chain Risk Management (gestão de risco na cadeia)*.

Nas bases EbscoHost e Scielo não foram encontrados trabalhos que relacionassem os termos. Na base Scielo Brasil, considerando a abrangência em demais periódicos nacionais não indexados na EbscoHost e na Scopus, os termos foram buscados também em português, mas o resultado foi igualmente nulo.

A base Scopus apresentou resultado diferente. Os termos de busca foram os mesmos, sendo que numa primeira busca, considerando os termos no título, resumo e palavras-chave, foram encontrados 206 trabalhos. Portanto, filtros foram utilizados a fim de refinar os resultados e encontrar os trabalhos que enfocassem a temática de modo específico. O Quadro 3 apresenta o procedimento utilizado.

Quadro 3 - Protocolo de revisão para seleção dos artigos

Base de dados	Scopus
Palavras-chave	“ <i>supply chain management</i> ” AND <i>human resources management</i>
Ano de publicação	todos os disponíveis, até 2012
CrITÉrios de exclusão	1. Filtro pelos campos: “ <i>article, title, abstract, keywords</i> ” (206 trabalhos) 2. Filtro por subárea: excluídas as áreas sem relação (ex. química, medicina, ciência da computação) (105 trabalhos) 3. Filtro por tipo trabalho: apenas artigos científicos (53 artigos) 4. Filtro por tipo de fonte: apenas <i>Journals</i>

Andréia de Abreu, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

	(51 artigos) 5. Exclusão de artigos em outros idiomas: no caso, chinês (50 artigos) 6. Leitura de todos os resumos: identificação dos trabalhos que respondessem à proposta de revisão 7. Amostra final: 12 artigos
--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras

Com a aplicação do primeiro filtro, o número de trabalhos passou a ser 105 e, com os demais até serem considerados trabalhos publicados em *Journals*, chegou-se ao número de 51 artigos. Cada um dos resumos foi lido, usando-se como critério de seleção a relação com o tema, a partir da proposta de revisão, e também a menção de ambos os termos de busca no resumo. A amostra final resultou em 12 artigos para a leitura completa.

Ainda durante a exclusão, objetivando aumentar a amostra final, a menção exata dos dois termos nas palavras-chave não foi um critério rigidamente considerado. Isso porque o termo “gestão de recursos humanos” tem na literatura algumas variações de uso, tais como comportamento (*behaviour*), gestão de pessoas (*people management*), comportamento organizacional (*organizational behavior*), gestão estratégica de recursos humanos (*strategic human resources management*), perfil e habilidades profissionais (*profile and professional skills*), além da relação com algumas práticas como treinamento (*training*), recrutamento e seleção (*recruitment and selection*), trabalho em equipe (*teamwork*), entre outras. No entanto, o termo “gestão da cadeia de suprimentos ou cadeia de suprimentos” deveria, necessariamente, estar citado nas palavras-chave.

Em relação aos *Journals*, foram também considerados os relativos às áreas de gestão organizacional e gestão de pessoas, e não apenas os voltados para operações e produção, logística e gestão da cadeia de suprimentos. A razão para isto está na própria interface do tema e dos poucos estudos desenvolvidos nesta interface e, portanto, necessidade de maior abrangência na busca. O Quadro 4 relaciona os periódicos nos quais foram localizados os artigos selecionados.

Quadro 4 - Periódicos nos quais foram selecionados os artigos analisados

Nº de artigos	Periódicos internacionais
1	<i>Human Resource Management Review</i>

1	<i>International Journal of Production Economics</i>
1	<i>Journal of Business Logistics</i>
1	<i>Journal of Supply Chain Management</i>
2	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>
1	<i>The International Journal of Logistics Management</i>
1	<i>Journal of Management Development</i>
1	<i>Journal of International Management</i>
1	<i>International Journal of Operations & Production Management</i>
1	<i>International Journal of Manpower</i>
1	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os anos das publicações vão de 2001 a 2012, sendo: 2001 (1 artigo), 2003 (1 artigo), 2005 (1 artigo), 2007 (1 artigo), 2008 (1 artigo), 2009 (1 artigo), 2010 (2 artigos) e 2012 (4 artigos). Conforme a literatura aponta, a gestão de recursos humanos é um tema emergente no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos. O número de artigos encontrados na revisão, bem como os anos de publicação relativamente recentes, comprova esta afirmação.

Além da Scielo Brasil, as pesquisas nacionais englobaram o acesso à base digital do Banco de Teses e Dissertações da Capes e anais de três importantes eventos da área de Engenharia de Produção: Enegep (Encontro Nacional de Engenharia de Produção, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção), Simpep (Simpósio Nacional de Engenharia de Produção, promovido pela Faculdade de Engenharia da UNESP de Bauru/SP), e Simpoi (Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, promovido pela Escola de Administração de Empresas da FGV).

No Banco de Teses e Dissertações da Capes foi realizada uma busca com os termos “gestão da cadeia de suprimentos e gestão de recursos humanos” no título, resumo e palavras-chave, considerando todas as instituições cadastradas na base, todos os níveis de pesquisa (profissionalizante, mestrado, doutorado) e todos os anos disponíveis. Apenas uma dissertação foi encontrada, com menção do tema no resumo, porém não no título e nas palavras-chave. O trabalho é recente, tendo sido defendido em 2011. Como o tema central é

voltado a estratégias de operações no desenvolvimento de competências operacionais e, portanto, não atende ao objetivo deste trabalho, foi desconsiderado.

A busca nos anais dos encontros considerou os anos entre 2007 e 2011¹. Nos anais do Simpep não foram encontrados artigos que relacionassem os termos “gestão da cadeia de suprimentos” e “gestão de recursos humanos”. Para ampliar a pesquisa, os termos foram buscados separadamente no título e no resumo, incluindo também a expressão em inglês “*supply chain management*” por ser comum seu uso nos artigos nacionais em português.

Nos anais do Enegep, os termos de busca utilizados foram os mesmos, com a inclusão das expressões em inglês *supply chain management* e *human resources management* porque juntamente com o evento nacional ocorre um evento internacional. Em função do sistema, os termos foram procurados separadamente e cada trabalho encontrado foi analisado para verificar se os termos “gestão da cadeia de suprimentos” e “gestão de recursos humanos” estavam sendo trabalhados juntos, enquanto tema. Apenas um trabalho foi encontrado, publicado em 2009. Contudo, como não tratava do tema especificamente, foi também desconsiderado.

Método de busca semelhante foi utilizado nos anais do Simpoi. Pela dificuldade na aplicação dos filtros de busca no sistema, foram analisados, com a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, cada um dos 147 artigos publicados na área temática “logística e cadeia de suprimentos”. Nenhum artigo foi encontrado.

A próxima seção apresenta os resultados da leitura e interpretação dos artigos encontrados nesta revisão sistemática da literatura.

3. Apresentação dos resultados

Como a proposta de revisão visa levantar quais perspectivas da gestão de recursos humanos no gerenciamento das cadeias de suprimentos vêm sendo considerados e propostas pela literatura, duas categorias de trabalho são relevantes: teórico e empírico. O empírico principalmente pelo fato de trazer um cenário real das situações enfrentadas pelas empresas, em termos de desafios e demandas gerenciais, referentes às práticas de recursos humanos em cadeias de suprimentos.

O Quadro 5 apresenta a relação e a categorização dos artigos considerados na amostra:

Quadro 5 - Categorização dos artigos da amostra

Referência	Teórico	Empírico
Harvey; Richey (2001)	X	
Gowen III; Tallon (2003)		X
Large (2005)		
Koulikoff-Souviron; Harrison (2007)		X
Othman; Ghani (2008)		X
Shub; Stonebraker (2009)	X	
Rossetti; Dooley (2010)	X	
Esper <i>et al.</i> (2010)	X	
Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2012)	X	
Barnes; Liao (2012)		X
Omar <i>et al.</i> (2012)		X
Menon (2012)		X
Total	6	6

Fonte: Elaborado pelas autoras

A existência de estudos empíricos demonstra o reconhecimento do tema, que passa a sair da esfera teórica para a aplicação práticas nas empresas e cadeias as quais pertencem.

3.1 Gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos

Pela análise dos artigos relacionados na amostra final (Quadro 5), é possível constatar a inexistência de uma definição, ou consenso, do que seja a gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos. Em verdade, estudos relacionando a gestão de recursos humanos com a gestão da cadeia de suprimentos são ainda incipientes (GOWEN III; TALLON, 2003; KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007; BARNES; LIAO, 2012; MENON, 2012; LENGNICK-HALL *et al.*, 2012). No entanto, observa-se um crescente interesse na temática.

A razão para isso está na necessidade em entender também na esfera social e comportamental a dinâmica das cadeias de suprimentos. Isso porque é amplamente reconhecida que a gestão da cadeia de suprimentos envolve a integração de funções organizacionais intra e interorganizacionalmente e o estabelecimento de objetivos comuns. Por sua vez, os mesmos dependem de atitudes profissionais colaborativas por meio da troca de informações, confiança, resolução conjunta de problemas e compartilhamento mútuo de

conhecimento. Como consequência, tem-se o bom desempenho operacional da cadeia como um todo, cujos resultados repercutem nas empresas participantes (OMAR *et al.*, 2012).

Outra razão é apontada por Gowen III e Tallon (2003) ao afirmarem que a vantagem competitiva na gestão da cadeia de suprimentos pode ser aprimorada com a implementação de práticas de gestão reconhecidas como eficazes, tais como avaliação da qualidade, parceria com fornecedores, avaliação da satisfação dos consumidores, *benchmarking* e equipes de melhoria contínua. A relação destas práticas com a gestão da cadeia de suprimentos é amplamente suportada pela literatura, cuja aplicação culmina em resultados favoráveis para as empresas e, conseqüentemente, seu desempenho nas cadeias as quais pertencem. Já a implementação eficaz delas é considerada dependente dos fatores humanos, ou seja, das competências, capacitações e predisposição favorável dos funcionários em desempenhar as tarefas funcionais a elas inerentes.

O crescimento das cadeias globais é outro fator motivador dos estudos de gestão de pessoas em cadeias de suprimentos. Em função das diferenças políticas, econômicas, culturais e sociais entre os países, o perfil exigido para gestores desse tipo de cadeia tem se modificado, tornando-se essencial a capacidade de adaptação e entendimento de diferentes realidades e a tradução disso em estratégias organizacionais (HARVEY; RICHEY, 2001).

Neste mesmo raciocínio, Koulikoff-Souviron e Harrison (2007) exploram a influência das práticas de recursos humanos na formação de relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos, apontando como os parceiros podem adaptar suas práticas internas de gestão de pessoas para a melhoria do alinhamento no relacionamento externo entre eles, inclusive em cadeias globais.

Em resumo, os motivadores de estudos nesta temática apontados com maior frequência são: (i) a necessidade de relacionamento interorganizacional e (ii) a necessidade de estabelecimento de relacionamentos colaborativos na cadeia. Por conseguinte, estão interligados com a capacitação interna da empresa em primeiro alinhar suas áreas funcionais.

Há neste ponto uma questão operacional, diretamente ligada a “como” ser feito e não apenas “o que e porque” precisa ser feito. A próxima subseção trata das práticas consideradas pela literatura em análise.

3.1.1 Práticas de gestão de recursos humanos para a cadeia de suprimentos

Para Mentzer *et al.* (2001), a efetiva integração interorganizacional, proposta central da gestão da cadeia de suprimentos, depende da capacitação interna das empresas em promover as relações interfuncionais entre as áreas relacionadas à criação de valor ao consumidor. Esta capacitação é consideravelmente suportada pelo fator humano, no que diz respeito às qualificações técnicas e comportamentais dos profissionais e gestores destas áreas (ESPER *et al.*, 2010; LENGNICK-HALL *et al.*, 2012).

Mesma ideia é ressaltada por Omar *et al.* (2012), ao afirmarem que a implementação de estratégias de SCM não é possível sem, primeiramente, a empresa ter a orientação para cadeia de suprimentos (*Supply Chain Orientation* - SCO), reconhecida como uma “filosofia gerencial”. Neste aspecto, os autores se apóiam nas evidências que sugerem o aspecto individual (aqui entendido como as pessoas componentes de uma empresa) como fundamental para as iniciativas voltadas à gestão da cadeia de suprimentos, bem como nos processos de mudança e adaptação organizacional.

Shub e Stonebraker (2009) apontam as variáveis organizacionais internas relacionadas à capacitação de uma empresa em participar de cadeias de suprimentos. São três:

- (a) estrutura (conjunto de tarefas formais, relacionamentos e sistemas de coordenação): estruturas devem ser menos formalizadas, descentralizadas e mais integradas;
- (b) cultura (conjunto de valores, crenças e normas formais e informais de uma empresa): culturas que privilegiem a comunicação aberta, confiança e interdependência, cooperação entre os funcionários são mais apropriadas para cadeias de suprimentos;
- (c) *empowerment* (relacionado à idéia de autonomia e delegação da autoridade): para cadeias de suprimentos integradas e com boa performance, interessante que seja realizado em bases coletivas, igualitária e em funções táticas.

Conciliando as indicações de Shub e Stonebraker (2009) na relação entre estrutura organizacional e cultura/*empowerment*, Lengnick-Hall *et al.* (2012) propõem que os sistemas de recursos humanos (princípios, filosofia, política organizacional e programas de recursos humanos) têm papel vital na definição de mecanismos de responsabilidades e relacionamentos nas operações em cadeias de suprimentos. Para os autores, cinco princípios devem ser seguidos pelas empresas, apoiados pelos sistemas de recursos humanos:

- (1) criação e suporte de estratégias de parcerias: desenvolvimento de filosofia organizacional que reforce o mutualismo e projete políticas que permitam a visualização da importância das parcerias;

(2) construção de confiança: desenvolvimento de filosofia organizacional que encoraje o planejamento de novos projetos e investimentos conjuntos, e o compartilhamento transparente de informações entre os parceiros da cadeia;

(3) aprendizagem conjunta: desenvolvimento de políticas organizacional que facilitem atividades de pesquisa e projetos conjuntos, e investimentos em capital humano para a melhoria da capacitação dos funcionários;

(4) proteção dos interesses dos parceiros: desenvolvimento de reciprocidade e confiança no longo-prazo, encorajamento no estabelecimento de objetivos comuns, normas comuns e integração econômica;

(5) sinergia: sistemas de recursos humanos que facilitem a resolução de conflitos, encorajem a comunicação recíproca e promovam a identificação de interesses comuns.

No contexto da gestão da cadeia de suprimentos, o estabelecimento de colaboração requer gestão da informação e operações além das fronteiras da empresa. Para isso, há o apoio de ferramentas tecnológicas, realizando a interligação entre os elos. No entanto, resultados práticos têm demonstrado que os elementos meramente tecnológicos são insuficientes para o efetivo compartilhamento de informações (WHIPPLE; RUSSELL, 2007) e que os relacionamentos colaborativos somente ocorrem quando também há a presença de elementos humanos na dimensão comportamental (FAWCET *et al.*, 2008; MIOCEVIC; CRNJAK-KARANOVIC, 2012).

São os comportamentos destacados: confiança, comprometimento, relacionamento interpessoal, predisposição em compartilhar informações, capacidade de comunicação, transferência de conhecimento, adaptabilidade às mudanças, trabalho em equipe (GOWEN III; TALLON, 2003; LARGE, 2005; OTHMAN; GHANI, 2008; SHUB; STONEBRAKER, 2009; BARNES; LIAO, 2012; LENGNICK-HALL *et al.*, 2012). Assim, práticas de gestão de recursos humanos, tais como treinamentos e acompanhamento, reforço de rotina para aprendizagem organizacional, capacitação para captação e interpretação de informações externas são consideradas preponderantes para o desenvolvimento de tais comportamentos, cruciais na construção de relacionamentos intra e interorganizacionais.

O Quadro 6 descreve outras destas práticas de recursos humanos, indicadas na literatura em análise, para melhoria na capacitação das empresas em participar de cadeias de suprimentos:

Quadro 6 – Descrição das práticas de recursos humanos voltadas à gestão da cadeia de suprimentos

Referências	Práticas
Gowen; Tallon (2003)	Suporte e treinamento aos funcionários nos campos: (a) habilidades para solução de problemas, (b) habilidades de liderança, (c) habilidades para construção de equipes e (d) habilidades técnicas para execução do trabalho operacional. Gestão do conhecimento (tácito e implícito) e comprometimento.
Koulikoff-Souviron; Harrison (2007)	Destacam práticas de recursos humanos para a melhoria nos relacionamentos entre os membros da cadeia. São: (a) <i>staffing</i> : escolha de pessoas apropriadas para exercer funções relacionadas à SCM; (b) desenho de cargos e tarefas: combinação de tarefas e responsabilidades intra e interorganizacionais na cadeia de suprimentos; (c) avaliação: sistemas formais e informais de informação sobre o desempenho na realização do trabalho e o alcance das metas; (d) compensação: sistemas de recompensas monetárias quando há alcance das metas; (e) treinamento: melhorar a habilidade dos profissionais nas atividades de inter-relação com os demais membros da cadeia de suprimentos; (f) socialização: processos de aprendizagem contínua e adaptação às mudanças por parte dos profissionais e gestores alocados em atividades da cadeia de suprimentos; (g) comunicação: estímulo à troca de informações e conhecimentos entre os profissionais internos e externos à empresa relativos à cadeia de suprimentos.
Othman; Ghani (2008)	Dividem as práticas em duas categorias: (1) adaptação da força de trabalho: flexibilidade, reconhecimento da necessidade de adaptação, trabalho em equipe, quebra das barreiras funcionais; (2) motivação da equipe de trabalho: alto nível de envolvimento e clima de

	inovação.
--	-----------

(continua)

Referências	Práticas
<p>Shub; Stonebraker (2009)</p>	<p>Atividades de recursos humanos relacionadas às cadeias de suprimentos:</p> <p>(a) <i>staffing</i>: atividades de planejamento, análise e projeto de trabalho, recrutamento e seleção; objetiva o desenvolvimento e a retenção de talentos;</p> <p>(b) treinamento: atividades de treinamento dos funcionários, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreira; comprometimento com a organização é o principal resultado esperado nos treinamentos;</p> <p>(c) avaliação: atividades de avaliação formal e informal dos profissionais, periodicamente; ações de <i>feedback</i> qualitativas, individualizadas e contínuas são mais apropriadas aos funcionários de cadeias de suprimentos;</p> <p>(d) compensação: atividades relacionadas a sistemas de remuneração, incentivos e benefícios monetários e não-monetários;</p> <p>(e) nível de aprendizado e troca de informações: exercem impacto positivo em cadeias de suprimentos.</p> <p>Em função da possibilidade em reter talentos, treinamento e compensação tendem apresentar maior contribuição para integração em cadeias de suprimentos.</p>
<p>Esper <i>et al.</i> (2010)</p>	<p>Consideram os Recursos Humanos como um dos elementos estruturais para a <i>Supply Chain Orientation</i>, indicando as práticas de:</p> <p>(a) contratação de pessoal com habilidades-chave para a SCM;</p> <p>(b) foco na satisfação do funcionário: para melhor desenvolvimento de suas atividades;</p> <p>(c) implementação de figuras de liderança e de estruturas que facilitem o aprendizado, bem como a atuação de times multifuncionais;</p> <p>(d) realização de treinamentos;</p>

	(e) formação de equipes auto-direcionadas: melhorar as decisões de logística e cadeias de suprimentos.
Barnes; Liao (2012)	Apresentam o desenvolvimento das habilidades de comunicação, trabalho em equipe, confiança, comprometimento e relacionamento interpessoal como sendo as dimensões humanas/comportamentais mais impactantes nos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras

O Quadro 7 sintetiza as práticas de recursos humanos direcionadas ao desenvolvimento das habilidades humanas (técnicas e comportamentais) necessárias à execução da gestão da cadeia de suprimentos:

Quadro 7 - Práticas de recursos humanos aplicáveis à gestão da cadeia de suprimentos

	Autores
--	----------------

Andréia de Abreu, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Práticas	Gowen; Tallon (2003)	Koulikoff-Souviron; Harrison (2007)	Othman; Ghani (2008)	Shub; Stonebraker (2009)	Esper <i>et al.</i> (2010)	Barnes; Liao (2012)	Total
Treinamento	x	x		x	x		4
Motivação da equipe de trabalho			x		x		2
Trabalho em equipe			x			x	2
Equipes auto-geridas e multifuncionais			x		x		2
Compensação e remuneração		x		x			2
Adaptação às mudanças (flexibilidade, aprendizagem contínua)	x		x	x			3
Comunicação e troca de informações		x		x		x	3
Quebra de barreiras funcionais			x		x	x	3
Atividades de <i>staffing</i>		x		x			2
Avaliação e <i>feedback</i>		x		x			2
Total	2	5	5	6	4	3	
Nota: “x” incluído quando as práticas são mencionadas na literatura consultada							

Fonte: Elaborado pelas autoras

A constatação de que o fator humano, nas dimensões comportamental e técnica, impactam o desempenho das cadeias de suprimentos tem direcionado estudos para a definição

do perfil profissional daqueles ligados à gestão da cadeia de suprimentos. Este é o assunto trabalhado na próxima subseção.

3.2 O profissional de gestão da cadeia de suprimentos

O insucesso na gestão de cadeias de suprimentos se dá, muitas vezes, em função de dilemas sociais dentro da empresa, entre as áreas funcionais (OMAR *et al.*, 2012). Diante disto, a visão tradicional referente ao trabalho, papéis, divisão hierárquica e perfil profissional dentro e entre as áreas funcionais de marketing, logística, operações e aquisição tem sido revista (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007; LENGNICK-HALL *et al.*, 2012).

Para Rossetti e Dooley (2010), a ausência de consenso sobre o conceito de SCM ocasiona a falta de clareza na definição de quais são as práticas profissionais e os tipos de trabalho operacionais associados com a gestão de cadeias. Consequentemente, há riscos para os profissionais ligados à área, como por exemplo, ausência de delimitação do que tecnicamente deve ser conhecido para o exercício da profissão. Para os autores, isso se dá pelo fato dos conceitos de SCM emergirem de base puramente conceitual, desconsiderando a prática realizada pelas empresas.

A respeito do desenho de cargos e tarefas, Rossetti e Dooley (2010) afirmam existir oito diferentes tipos de trabalhos associados à SCM, sendo:

(1) gestor de suprimentos: desenvolve atividades voltadas ao gerenciamento e melhoria da rede de suprimentos, liderando uma equipe de compras; interage com a área de controladoria;

(2) consultor de operações: desenvolve atividades voltadas aos processos de melhoria em operações globais; relaciona-se com a área de manufatura das demais empresas da cadeia, integrando as redes de fornecimento com a produção; deve conhecer de desenvolvimento de projetos de melhoria e processos de integração;

(3) gestor de operações de serviços: relaciona-se com as empresas prestadoras de serviços e empresas de terceirização; gerenciando as atividades terceirizadas das empresas ligadas à cadeia de suprimentos;

(4) gestor de planejamento de compras: desenvolve atividades relacionadas ao controle de estoque e uso dos suprimentos, com foco maior nas atividades internas da empresa;

(5) gestor de informação em cadeia de suprimentos: desenvolve atividades voltadas à gestão global de informações na cadeia de suprimentos;

(6) gestor de integração logística: desenvolve atividades voltadas ao acompanhamento interno e externo do fluxo de produtos, interagindo com as áreas de marketing e finanças;

(7) e gestor de logística externa: promove a interface entre empresa e consumidor, integrando as atividades operacionais associadas com as áreas de transporte, distribuição e armazenamento;

(8) gestor de manufatura: desenvolve atividades relacionadas à gestão da produção, cuidando também dos equipamentos, da gestão da qualidade e dos processos, com pouca interface com as áreas de suprimentos, logística e gestão da demanda.

Tanto em cargos operacionais quanto gerenciais, tem se tornado evidente que os profissionais envolvidos com a gestão de cadeias de suprimentos devem possuir perfil profissional específico. Assim, a determinação do conjunto de conhecimentos, competências e habilidades técnicas e comportamentais é fundamental.

Nesta questão, atenção especial tem sido dada para o entendimento e definição do papel dos gestores de cadeias de suprimentos (HARVEY; RICHEY, 2001; LARGE, 2005; ESPER *et al.*, 2010; OMAR *et al.*, 2012; BARNES; LIAO, 2012). Uma das justificativas é dada por Harvey e Richey (2001), ao afirmam que a habilidade de uma empresa em efetivamente competir no mercado global está diretamente relacionada com a competência profissional dos seus gestores de SCM.

Para Omar *et al.* (2012), em face do contexto atual, os gestores de cadeia de suprimentos devem trabalhar como pivôs nos processos de mudança relacionados à área, atuando como intermediários entre a alta administração e o nível operacional. Para tanto, devem passar de uma visão míope, focada apenas na empresa isoladamente, para uma visão holística da cadeia e promover sinergia colaborativa, com mudança de mentalidade entre os interesses interorganizacionais.

Quanto aos conhecimentos, competências e habilidades, Esper *et al.* (2010) sugerem que gestores a partir do nível médio (correspondente ao cargo de gerência) tenham habilidades gerenciais, operacionais e interpessoais. As gerenciais dizem respeito à capacidade de tomar decisões, resolver problemas e gerenciar o tempo de trabalho próprio e da equipe. As operacionais estão voltadas para o conhecimento técnico da sua área funcional como, por exemplo, logística, e do negócio como um todo. Já as habilidades interpessoais são: abertura, confiança, adaptabilidade e flexibilidade, predisposição ao aprendizado constante e extroversão para lidar com funcionários, parceiros e clientes.

Andréia de Abreu, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Barnes e Liao (2012) destacam que gestores de cadeias de suprimentos devem ter conhecimento dos diferentes processos de negócio da empresa, habilidades de cooperação e resolução de problemas. Estes determinam os programas de treinamento, recrutamento e seleção, o planejamento de sucessão e o desenvolvimento individual e grupal dos funcionários ligados à área. Portanto, nos processos seletivos, devem considerar o recrutamento de profissionais com habilidades de cooperação e relacionamento pessoal a fim de que a troca de informações e conhecimento (pressupostos para a colaboração) seja garantida nas atividades operacionais (HARVEY; RICHEY, 2001).

O Quadro 8 sintetiza as características do perfil profissional requerido dos gestores de cadeia de suprimentos:

Quadro 8 – Perfil profissional dos gestores de cadeia de suprimentos

Características profissionais	Autores							Total	
	Harvey; Richey (2001)	Large (2005)	Koulikoff-Souviron; Harrison (2007)	Rossetti; Dooley (2010)	Esper <i>et al.</i> (2010)	Barnes; Liao (2012)	Menon (2012)		Omar <i>et al.</i> (2012)
Conhecimento do cenário geral do negócio	x				x	x		x	4
Conhecimento multicultural	x								1
Conhecimento operacional na sua área de atuação	x			x	x				3
Conhecimento das diferentes áreas funcionais da empresa				x		x	x		3
Habilidade de comunicação		x	x	x					3
Habilidade para a resolução de conflitos						x	x		2

Habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais			x		x		x		3
Habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais na cadeia		x	x					x	3
Gestão de processos de mudança							x	x	2
Desenvolvimento de equipes de trabalho (intra e interfuncionais)				x	x	x	x	x	5
Total	3	2	3	4	4	4	5	4	
Nota: “x” incluído quando as características são mencionadas na literatura consultada									

Fonte: Elaborado pelas autoras

4. Considerações finais

A gestão da cadeia de suprimentos é um campo de conhecimento recente, em fase de formação. Apesar de incipiente, a aplicação dos seus princípios é reconhecida como estratégia eficaz para a melhoria da competitividade global das empresas. Portanto, estudos visando compreender a dinâmica real de funcionamento das cadeias e as práticas de maior impacto no seu desempenho são justificáveis. Soma-se a isso o caráter dinâmico e contingencial do mercado, exigindo das empresas constante alinhamento entre estratégias operacionais ao longo da cadeia de suprimentos e os desejos e necessidades dos consumidores.

Uma característica reconhecida da gestão da cadeia de suprimentos é sua confluência com outros campos de conhecimento, alguns deles configurados em áreas funcionais dentro das empresas e já explorados em estudos acadêmicos. Como exemplo, pode-se citar a relação com as áreas de logística, produção, comercial e marketing. Recentemente, outra área de confluência tem sido percebida como preponderante nas práticas empresariais de cadeias de suprimentos e, conseqüentemente, alvo de estudos acadêmicos: a gestão de recursos humanos.

Partindo deste cenário, este trabalho buscou levantar, com o uso do método de revisão sistemática da literatura, como o tema Gestão de Recursos Humanos em Cadeia de Suprimentos vem sendo trabalhado na literatura, identificando quais perspectivas são consideradas e o conteúdo delas.

Pela análise dos artigos selecionados foi possível constatar a inexistência de uma definição exata, ou consenso, do que seja a gestão de recursos humanos em cadeias de

suprimentos. Portanto, apesar do crescente interesse demonstrado com o aumento do número de publicações nos últimos anos, a temática é incipiente.

Duas foram as razões identificadas para o aumento deste interesse, sendo aqui nominadas como “fatores motivadores”. Primeiro, a necessidade em entender a dinâmica da gestão da cadeia de suprimentos também na esfera humana, nas dimensões comportamentais e técnicas, pois existem evidências de que o modo como as pessoas se envolvem com suas atividades profissionais (dimensão comportamental), bem como suas capacitações operacionais (dimensão técnica) impactam o desempenho geral da empresa e sua atuação na cadeia de suprimentos.

Segundo, pela natureza inter-relacional intrínseca a qualquer cadeia de suprimentos, onde o desenvolvimento de estratégias de colaboração e integração (intra e interorganizacional) propicia o aumento da competitividade mais eficazmente. Por sua vez, admite-se que estas estratégias são intensamente fundamentadas em aspectos organizacionais de natureza humana/comportamental e não apenas tecnológica/estrutural.

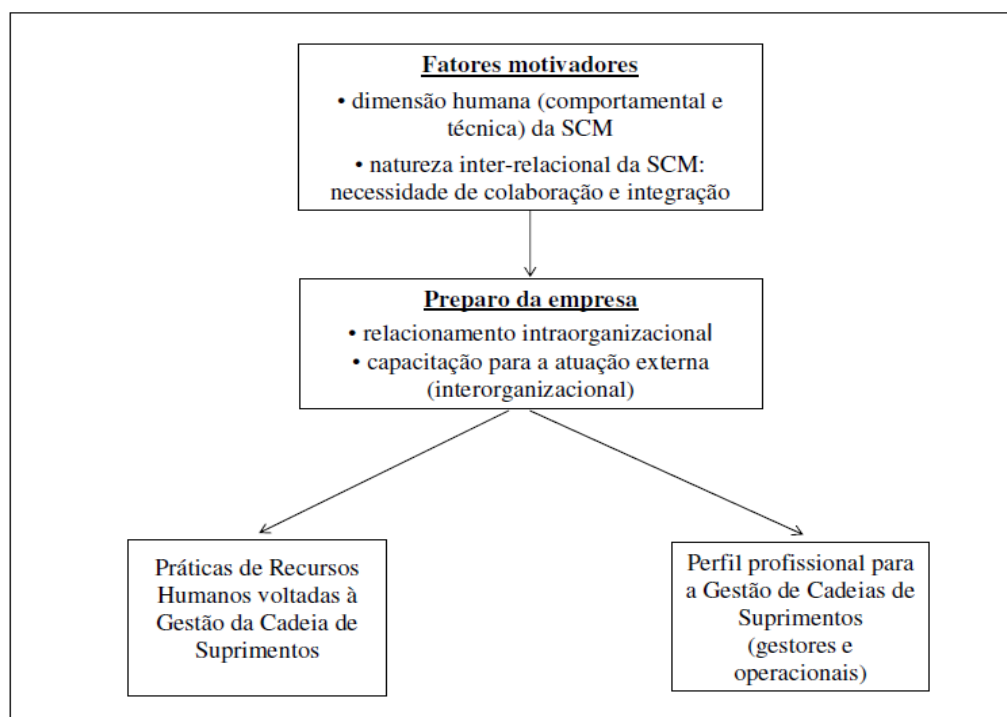
Estes fatores motivadores podem ser interpretados como sendo o contexto comum para qualquer cadeia de suprimentos, cujo atendimento de suas condições é requisito primordial. Em verdade, denotam “o que” precisa ser feito e “porque” na gestão da cadeia de suprimentos. Portanto, há uma necessidade de execução, implicando no “como” ser feito para que as vantagens da participação em uma cadeia sejam, de fato, alcançadas.

Este foi outro aspecto identificado nos artigos analisados, desmembrando-se em dois blocos de assuntos: (1) a indicação de práticas de gestão de recursos humanos direcionadas à gestão da cadeia de suprimentos e (2) a indicação do perfil profissional adequado para o desenvolvimento das atividades laborais relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos.

A Figura 1 esquematiza o raciocínio final obtido:

Figura 1 - Perspectivas da gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos

Andréia de Abreu, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara



Fonte: Elaborado pelas autoras

Por fim, é possível apontar que a gestão de recursos humanos auxilia a gestão da cadeia de suprimentos em situações como:

- definição de cargos, atividades e tarefas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, determinando a divisão de trabalho e o nível de autoridade dos profissionais envolvidos;
- definição das competências e habilidades profissionais (comportamentais e técnicas) necessárias para o exercício das funções relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos;
- adoção de práticas em cadeias de suprimentos, como: avaliação da qualidade dos fornecedores, parceria com os fornecedores, avaliação da satisfação dos consumidores, *benchmarking* competitivo e equipes de melhoria contínua; nelas, os fatores relacionados aos recursos humanos, principalmente treinamento, podem auxiliar os esforços da empresa em alcançar os resultados positivos esperados;
- estímulo ao comportamento interfuncional e colaborativo dos profissionais (internos e externos à empresa) entre as áreas funcionais;

- promoção de sinergia colaborativa, com mudança de mentalidade, entre os interesses interorganizacionais: trabalhar no alinhamento das culturas organizacionais dos membros da cadeia;
- desenvolvimento e acompanhamento, com planos de ações formais e sistematizados, dos processos de mudança relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, posto ser uma área em constante mudança.

Os resultados deste estudo trazem implicações de ordem teórica e prática. A primeira, ao levantar uma discussão emergente no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos, compilando e apresentando, numa ordem linear de raciocínio, os conhecimentos já gerados sobre a temática e as vertentes de estudos futuros. Há, deste modo, uma contribuição para a literatura.

A segunda, ao demonstrar ser a gestão de pessoas em cadeia de suprimentos um meio para as empresas alcançarem a configuração interna e externa necessária ao bom desempenho na cadeia. O fato de haver na amostra estudos empíricos recentes reforça esta afirmação.

Por outro lado, o estudo também apresenta limitações. A principal é o reduzido número de trabalhos da amostra final: apenas 12 artigos. Trabalhos com o uso do método de revisão sistemática da literatura costumam apresentar amostras finais maiores. No entanto, é válido ressaltar não haver indicação da quantidade mínima de trabalhos numa amostra para que a aplicação do método seja considerada adequada. Isto porque sua proposta é responder a uma questão específica de pesquisa, cuja resposta dependerá do modo como a temática está sendo trabalhada pela literatura. Portanto, está sob o domínio do pesquisador estabelecer um protocolo de pesquisa coerente e detalhado, acessar bases de dados confiáveis e perscrutar os resultados obtidos. Estes procedimentos foram adotados nesta pesquisa.

Outra limitação é inerente a qualquer temática na sua fase inicial: o quanto é realmente pertinente. O cuidado com a confiabilidade dos *Journals* nos quais os artigos considerados foram publicados foi uma forma de amenizar esta limitação.

Diante disto, sugere-se como pesquisas futuras o acesso a outras bases de dados além das consultadas, ampliando a compreensão do cenário atual em relação ao tema. Visando conferir o andamento dos estudos, a replicação do protocolo utilizado e a continuidade no rastreamento tornam-se interessantes de serem realizados.

¹ Este período foi considerado porque no momento da realização do trabalho (segundo semestre de 2012), os anais relativos ao ano de 2012, dos referidos eventos, não estavam ainda divulgados.

Referências

BARNES, J.; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. **International Journal of Production Economics**, v.140, p.888-899, 2012.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p.779-801, 1996.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.38, n.5, p.360-387, 2008.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. The supply chain management process. **The International Journal of Logistics Management**, v.12, n.2, p. 13-36, 2001.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: Buchanan, D.; Bryman, Alan (Ed). **The Sage handbook of organizational research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 2009. p.671-689.

ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T. A framework of supply chain orientation. **The International Journal of Logistics Management**, v.21, n.2, p.161-179, 2010.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, n.1, p. 35-48, 2008.

FERGUSON, K. L.; REIO JUNIOR, T. G. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, v.29, n.5, p.471-494, 2010.

FUGATE, B.; SAHIN, F. MENTZER, J. T. Supply chain management coordination mechanisms. **Journal of Business Logistics**, v.27, n.2, p.129-162, 2006.

GIMÉNEZ, C.; LOURENÇO, H. R. e-SCM: internet's impact on supply chain processes. **The International Journal of Logistics Management**, v.19, n.3, p.309-343, 2008.

GOWEN III, C. R.; TALLON, W. J. Enhancing supply chain practices through human resource. **Journal of Management Development**, v.22, n.1, p.32-44, 2003.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. The future of operations management: an outlook and analysis. **International Journal of Production Economics**, v.135, p.687-701, 2012.

HARVEY, M. G.; RICHEY, R. G. Global supply chain management: the selection of globally competent managers. **Journal of International Management**, v. 7, p.105-128, 2001.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Revista Gestão & Produção**, v.14, n.2, p.347-360, 2012.

JUTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v.36, p.377-392, 2007.

KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n.1, p.8-27, 2007.

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. **Journal of Business Logistics**, v.26, n.1, p.25-51, 2005.

LARGE, R. O. Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.35, n.6, p.426-444, 2005.

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; RIGSBEE, C. M. Strategic human resource management and supply chain orientation. **Human Resource Management Review** (2012). <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.07.002>

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; ANDRADE, L.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v.19, p.64-85, 2009.

MENON, S. T. Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. **International Journal of Manpower**, v.33, n.7, p.769-785, 2012.

MENTZER, J. T.; WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n.2, p. 1-25, 2001.

MIOCEVIC, D.; CRNJAK-KARANOVIĆ, B. The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation: The organizational buying effectiveness link. *Industrial Marketing Management*, v.41, p.115-124, 2012.

MYERS, M. B.; GRIFFITH, D. A.; DAUGHERTY, P. J.; LUSCH, R. F. Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. **Journal of Business Logistics**, v.25, n.1, p.211-232, 2004.

OMAR, A.; DAVIS-SRAMEK, B.; FUGATE, B. S.; MENTZER, J. T. Exploring the complex social processes of organizational change: supply chain orientation from a manager's perspective. **Journal of Business Logistics**, v.33, n.1, p. 4-19, 2012.

OTHMAN, R.; GHANI, R. A. Supply chain management and suppliers' HRM practice. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, n.4, p.259-262, 2008.

RAO, S.; GOLDSBY, T. Supply chain risks: a review and typology. **International Journal of Logistics Management**, v.20, n.1, p. 97-123, 2009.

RICHEY, R. G.; TOKMAN, M.; WHEELER, A. R. A supply chain manager selection methodology: empirical test and suggested application. **Journal of Business Logistics**, v.27, n.2, p.163-190, 2006.

ROSSETTI, C. L.; DOOLEY, K. J. Job types in the supply chain management profession. **Journal of Supply Chain Management**, v.46, n.3, p.40-56, 2010.

SHUB, A. N.; STONEBRAKER, P. W. The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.14, n.1, p.31-40, 2009.

TELLER, C.; KOTZAB, H.; GRANT, D. B. Improving the execution of supply chain management in organizations. **International Journals of Production Economics**, v.140, p.713-720, 2012.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v.14, p.207-222, 2003.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v.26, n.2, p.13-23, 2002.

WHIPPLE, J. M.; RUSSEL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v.18, n.2, p.174-196 2007.
